

**Thème** – Les formateurs internes en entreprise : qui sont-ils, quel est leur apport dans la gestion de la formation en emploi, dans la mise en œuvre de bonnes pratiques de formation, dans le développement des compétences des travailleurs et des travailleuses ainsi que dans la reconnaissance des acquis?

## **CONTEXTE**

À l’instar des pays occidentaux, le Québec vit le passage d’une économie de type industriel à une économie basée sur la connaissance et le savoir. Cette transformation de la société, jumelée au vieillissement de la main-d’œuvre et au progrès de plus en plus rapide des sciences et des technologies, fait en sorte que les entreprises, pour assurer leur développement, doivent innover et investir dans leur capital humain.

Afin de répondre efficacement aux différents défis qu’entraîne la mondialisation des marchés, les entreprises doivent instaurer une culture de formation continue pour se doter d’un personnel compétent, polyvalent et flexible. Dans ce cas, les formateurs ont un rôle clé à jouer au sein de l’entreprise, qui est d’assurer avec efficacité la conduite des activités de formation.

À titre d’exemple, le gouvernement du Québec a récemment mis en place des programmes d’apprentissage et de reconnaissance des compétences reposant sur un ou des formateurs internes (normes professionnelles, Programme d’apprentissage en milieu de travail [PAMT], métiers réglementés). Pour que ces programmes puissent s’implanter efficacement dans les entreprises, il faut être en mesure de bien saisir les caractéristiques et le rôle de ces formateurs internes, de même que les obstacles qu’ils rencontrent dans l’exercice de leurs fonctions.

Le thème des formateurs internes rejoint les préoccupations des partenaires, puisqu’il s’inscrit dans l’objectif d’instaurer une culture de formation en emploi. La Commission des partenaires du marché du travail souhaite, par le présent appel, documenter davantage les pratiques mises en place par ces formateurs en rapport avec l’application de la loi sur les compétences. Favoriser le développement de la formation interne pourrait contribuer à l’instauration de cette culture de la formation et contribuer à élever le niveau de

qualification des travailleurs en réponse à des besoins d'un marché du travail en constante évolution.

## **OBJECTIFS**

Par formateur interne, nous entendons tout employé chargé de former ses pairs ou de leur transmettre des savoirs dans la même entreprise. Cette définition inclut toutes les formes de transmission de savoirs (coaching, tutorat, formation sur le tas, etc.).

Étant donné le rôle clé du formateur interne dans la transmission des savoirs en entreprise, le but du présent appel est d'obtenir une meilleure connaissance de la réalité que vivent ces formateurs internes sur le terrain. Comment sont-ils sélectionnés, quels sont leurs caractéristiques et leur profil, quels obstacles rencontrent-ils, quelles pratiques et quelles stratégies ont-ils développées afin de surmonter les embûches qui se dressent devant eux, de quelles façons les entreprises et les programmes existants peuvent-ils les soutenir dans leur pratique, quel est leur parcours professionnel, comment procèdent-ils pour s'adapter aux changements technologiques et organisationnels? Voilà quelques exemples de questions auxquelles le présent appel souhaiterait obtenir des réponses.

\* Documenter le rôle du formateur interne en entreprise : quelles sont les fonctions du formateur, ses responsabilités et son implication dans la planification des besoins, dans l'organisation et le suivi d'une activité de formation?

\* Documenter les différents modèles de formation interne que l'on trouve en entreprise, leur mise en place et l'impact de ces modèles sur la culture de formation en entreprise.

\* Documenter les types d'entreprises qui ont recours à des formateurs internes et la façon dont ces entreprises conçoivent la formation à l'interne.

\* Relever les stratégies et les moyens mis en place par des formateurs internes afin de surmonter les obstacles et les contraintes liés à l'organisation d'une activité de formation en entreprise.

\* Relever des expériences concluantes (type d'entreprise, mode organisationnel, secteur d'activité, etc.) où employeurs et employés ont réussi à organiser une activité de formation avec un formateur interne.

\* Documenter les politiques, mesures ou programmes, d'ici et d'ailleurs, qui facilitent le recours aux formateurs internes dans les entreprises.

\* Relever les pratiques novatrices, stratégies ou pistes de solution d'une activité de formation donnée par un formateur interne ou, dans le cas d'un échec, les problèmes qui en ont empêché la réussite.

\* Documenter les avantages et les inconvénients, pour l'employé et l'employeur, de recourir à la formation interne plutôt qu'à la formation externe ainsi que les conditions ou situations plus propices à son organisation.

\* Évaluer les retombées des formations internes pour l'employé et pour l'employeur.

Il faut noter que le programme de subvention préconise la recherche appliquée et que les projets soumis devraient indiquer clairement les retombées des résultats attendus sur l'application de la loi sur les compétences. De plus et afin de mettre en valeur les résultats des recherches et de les rendre accessibles aux utilisateurs, il est souhaité, à la suite de la documentation des bonnes pratiques, d'en établir un relevé sous forme de fiche synthèse ou d'aide-mémoire qui pourront inspirer les formateurs dans l'exercice de leurs fonctions.

## **PROBLÉMATIQUE**

Les récentes transformations du marché du travail ont contribué à enrichir le rôle du formateur interne en entreprise. Très sollicité, celui-ci doit aujourd'hui posséder de multiples compétences au regard de ses diverses responsabilités : recueillir les besoins

internes et savoir les transformer en objectifs pédagogiques, concevoir des modules de formation, organiser des sessions de formation, animer une salle ou encore savoir gérer l'évolution des compétences. Il doit répondre à différents besoins de formation : nouveaux équipements, changements technologiques, changements dans les méthodes de travail, reconversions, etc.

Étant donné la particularité de l'enseignement aux adultes ainsi que les facteurs facilitant leur apprentissage, le formateur interne doit également tenir compte des caractéristiques propres à l'andragogie (caractéristiques de l'apprenant adulte). Il doit s'adapter à une clientèle hétérogène afin d'assurer le transfert optimal des savoirs au sein de l'entreprise.

La compétence technique du formateur ne suffit donc pas à rendre la diffusion de la formation efficace et favorable à l'apprentissage. Plusieurs compétences sont requises pour diriger une session de formation, dont le talent de communicateur.

## **QUESTIONS D'INTÉRÊT**

Les formateurs internes seront plus sollicités par les employeurs au cours des prochaines années. Déjà, au début des années 2000, selon une étude réalisée par l'Institut de la statistique du Québec, près de la moitié des dépenses de formation sur les lieux de travail étaient attribuables à des activités de formations octroyées par des formateurs internes (49,2 %). Avec une production de biens et services de plus en plus spécialisés, l'augmentation des départs à la retraite, l'arrivée de nouveaux travailleurs et travailleuses et le développement technologique, l'importance de la formation interne devrait continuer sa progression dans les entreprises.

Considérant les nombreuses responsabilités qui incombent au formateur interne à l'intérieur du processus d'apprentissage, il serait avantageux de connaître les résultats de recherches afin de mieux comprendre les critères à considérer par l'entreprise dans sa décision de recourir à une ressource interne : Quels sont les avantages et les limites du choix d'un formateur interne? Quel est le profil du « bon formateur »? Quels sont les besoins de soutien et de développement du formateur interne? Comment s'assurer que la formation est crédible, rentable et de qualité? Comment faire pour que les formateurs

internes s'engagent à actualiser ou perfectionner leurs compétences à divers égards : animation de groupe, pédagogie d'adulte, utilisation des outils pédagogiques, maintien et actualisation de l'expertise professionnelle propre au domaine de formation?

Il serait aussi intéressant de documenter des méthodes qui ont permis à de petites entreprises de se doter d'une structure de formation interne efficace. Comment s'y sont-ils pris? Quelles difficultés ont-ils rencontrées, quels organismes les ont aidés? Comment maintiennent-ils la formation à jour, etc. Il apparaît également utile de documenter dans quelle mesure des facteurs comme du nouvel équipement, de nouvelles méthodes de travail ou des reconversions influencent les compétences nécessaires aux formateurs internes. Il serait aussi profitable de savoir quelles sont les retombées positives pour les entreprises qui optent pour la formation interne en tenant compte du coût, de la proximité et de la flexibilité des horaires ainsi que d'autres paramètres facilitants.

## **ADMISSIBILITÉ ET MODALITÉS DE PARTICIPATION**

Le chercheur responsable du projet doit résider au Québec et être titulaire d'un doctorat. Il doit être rattaché à un organisme privé ou public ayant une adresse au Québec. Il lui est permis de s'associer des chercheurs de l'extérieur du Québec pour son projet.

Les partenaires du marché du travail privilégient les devis en lien avec la recherche appliquée dans l'entreprise québécoise de toute taille (p. ex. : recherche-action, monographies sectorielles, études de cas), avec un souci particulier pour la PME (masse salariale d'au plus 10 millions de dollars). Les projets dont l'objectif principal serait de constituer une recension des écrits ne seront pas considérés. Si des projets de recherche jugés pertinents et scientifiquement acceptables se révélaient complémentaires, la Commission des partenaires du marché du travail pourrait retenir plus d'un projet.

Le chercheur responsable doit proposer un **devis de recherche complet** basé sur le présent appel de propositions spécifique. Le contenu du devis de recherche est détaillé dans le cahier des *Règles administratives 2010-2011 et 2011-2012*. L'évaluation scientifique par les pairs permettra de juger de l'efficacité des méthodes proposées en fonction des résultats attendus.

Des modifications au devis pourront être demandées à la suite de cette évaluation. Les travaux pourront s'échelonner sur une période d'au plus 18 mois.

Le budget demandé sera évalué en fonction de la méthodologie proposée et de la durée de la recherche. Ses paramètres doivent respecter les règles en vigueur dans l'organisme auquel est rattaché le chercheur responsable (p. ex. : salaire des professionnels de recherche selon la convention collective ou frais de subsistance). Si de telles règles n'existent pas, les règles de la fonction publique québécoise s'appliqueront. Il est recommandé de s'inspirer des rapports financiers préparés par l'institution qui administrera la subvention pour établir le budget inclus dans le devis (associée au chercheur responsable). Les *dépenses admissibles et non admissibles* sont présentées dans le cahier des *Règles administratives*. À noter que le développement, la validation ou la publication de programmes, d'outils ou de dispositifs ne sont pas admissibles.

La ou les équipes de recherche retenues rencontreront des membres du groupe de travail sur la loi et le fonds de la Commission des partenaires du marché du travail afin d'échanger sur le projet à réaliser au début de la recherche, à la mi-projet et au terme de la recherche afin de présenter les résultats et de voir à leur diffusion dans différents réseaux. Les résultats devront être vulgarisés à l'intention des utilisateurs potentiels (entreprises, gestionnaires, travailleurs). La production d'outils prévus à leur intention sera un atout dans le dossier présenté. Ainsi, la ou les équipes de chercheurs choisis doivent s'attendre à participer à des activités de transfert des résultats de leur recherche appliquée devant des publics ciblés en fonction des nouvelles connaissances découlant de ses travaux (p. ex. : présidents des conseils régionaux des partenaires du marché du travail, personnel de la Commission, du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et d'Emploi-Québec, responsables des services aux entreprises, responsables des ressources humaines en entreprise). En ce sens, ces équipes doivent prévoir dans leur budget les montants nécessaires à la préparation de ces activités.

En ce qui a trait aux biens livrables, un *rapport final de recherche*, une *synthèse vulgarisée* des résultats (2 ou 3 pages) ainsi qu'un *plan de transfert des connaissances* aux partenaires du marché du travail, à des représentants des employeurs et des employés et à tout autre public cible indiqué seront attendus au terme du projet de recherche. D'autres biens livrables peuvent s'ajouter selon le cas (p. ex. : monographies sectorielles ou rapports d'entrevues).

## INSCRIPTION ET DEMANDE D'INFORMATION

Au plus tard le **16 décembre 2011**, les chercheurs et organismes intéressés par le présent appel de propositions doivent **communiquer par écrit** leur intention de participer à cet appel spécifique (nom du chercheur ou de la chercheuse responsable, organisme responsable de la gestion de l'éventuelle subvention et liste des chercheurs collaborateurs) à la coordonnatrice du Programme de subvention à la recherche appliquée (PSRA), soit par courriel à l'adresse [psra@mess.gouv.qc.ca](mailto:psra@mess.gouv.qc.ca), soit par la poste à l'adresse suivante :

Malika Hamzaoui, coordonnatrice PSRA  
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale  
Direction générale adjointe de la recherche, de l'évaluation et du suivi  
de la performance  
425, rue Saint-Amable, 4<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 4Z1

Vous pouvez joindre M<sup>me</sup> Hamzaoui par téléphone, au numéro 514 873-0800, poste 34232, ou par courriel à l'adresse indiquée, pour toute demande d'information relative au présent appel de propositions spécifique.

### Calendrier

ÉTAPES	DATES
Lancement de l'appel de propositions spécifique	Semaine du 14 novembre 2011
Les chercheuses et chercheurs désireux de soumettre un devis le font savoir par courriel ou par la poste à la coordonnatrice du PSRA	Au plus tard le 16 décembre 2011
Dépôt des devis de recherche	Au plus tard le 16 janvier 2012
Évaluation scientifique	Février 2012
Décision des membres du groupe de travail de la Commission des partenaires du marché du travail et envoi des réponses aux équipes de	Mars 2012

recherche	
Dépôt du devis final (si des modifications ont été nécessaires)	Avril 2012
Dépôt du rapport de recherche final (projet d'au plus 18 mois)	Octobre 2013
Présentation des résultats à la CPMT	À partir d'octobre 2013